

## **ENSAYO**

**La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno**

**Estudiantes:**

**Andrés Montoya Troncoso**

**Docente:**

**Miguel García**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
Marzo, 2014**

## **La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral óptimo frente a los cambios del entorno**

A lo largo de los últimos 20 años, el mundo ha atravesado por una cantidad de cambios económicos, tales como la apertura comercial entre diferentes países, lo cual ha llevado a que las organizaciones busquen formas de adaptarse a un nuevo contexto en el que se maneja un ambiente organizacional cada vez más complejo y dinámico. Con diferentes efectos positivos y negativos, y que por lo tanto le exige a las organizaciones ser cada vez más efectivas al momento de generar estrategias para controlar y mantenerse vigentes en el mercado, o en el peor de los casos evitar la desaparición del medio.

A nivel internacional se han presentado cambios de magnitudes nunca antes vistas, ejemplo de esto la crisis de la Unión Europea, explicada por varios expertos como uno de los fenómenos más devastadores para la economía mundial y a su vez generador de efectos socioeconómicos como la falta de empleo y una creciente salida de los países de origen para buscar mejores oportunidades en otros.

En América Latina y especialmente en Colombia, según Peralra (2005) actualmente se está atravesando por cambios políticos, económicos, sociales y culturales a gran escala, lo que ha hecho que los países tengan que generar procesos innovadores de industrialización y de administración del talento humano para hacerle frente a una transición histórica. Gracias a estos procesos se ha logrado la transición de una economía cerrada a una abierta, de una economía interna a una globalizada, y por lo tanto cambian las condiciones de las empresas y de los trabajadores.

Esto hace que se aumente la rotación, el desempleo, el trabajo informal en las ciudades y en el campo social aparecen condiciones de pobreza, de violencia y de rechazo. Factores unidos así a una situación de crisis psicosocial que genera desesperanza y ruptura en las relaciones sociales, lo que afecta a las personas y por ende a las organizaciones.

Alles, M (2000) manifestó en su libro que muchos países tienen un alto desempleo, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Siendo una paradoja que aunque el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral, muchos seres humanos no tienen trabajo ni el mínimo sustento. Según Alles, algunos factores que afectan la calidad de vida del trabajo son la seguridad en el puesto, las oportunidades de aprender y crecer en el trabajo, un clima positivo y un trabajo digno.

Los fenómenos anteriormente mencionados, son en muchos casos producto de la globalización, porque las empresas han dedicado todos sus esfuerzos a crear o mejorar procesos claves dentro de su plataforma estratégica que les ayuden a ganar la competencia con las otras empresas, y han dejado de lado los procesos que están centrados en la administración del personal que trabaja dentro de la organización. Y es en este caso, que los trabajadores sienten que no hacen parte de la organización y se presenta la disminución del desempeño y la deserción laboral.

Es por esto, que las empresas deben buscar la forma de responder a los fenómenos organizacionales y sociales mencionados anteriormente, dado que desde una visión sociológica, una empresa se puede entender como un mecanismo privilegiado en el desarrollo de un país, y por lo tanto un lugar donde se determinan relaciones de convivencia, oportunidades de crecimiento profesional y personal para los empleados y por ende asegurar un desempeño

optimo dentro de la organización que a su vez asegure la calidad en los procesos de la compañía.

Pero entonces surge la pregunta: ¿Cómo se logra esto?, Aunque no es fácil, existe un proceso llamado Cultura Organizacional, el cual según Lord y Maher (1991) citados por Castro y Lupano (2005) es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Estos valores y creencias reflejan los parámetros que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las organizaciones. Por consiguiente, esto permite que los empleados entiendan la plataforma estratégica de la compañía (misión, visión y objetivos estratégicos) y se sientan parte de está, mejorando sus relaciones y manteniendo su desempeño, mejorando el bienestar social del entorno de trabajo.

En consecuencia el objetivo de este ensayo es el de responder, con base en lo mencionado anteriormente, la siguiente pregunta ¿Cómo la cultura organizacional puede ayudar a una empresa a manejar los cambios del entorno y mantener el clima y el desempeño laboral en un nivel óptimo?

Y para responder esta pregunta y teniendo en cuenta que ya se dieron a conocer a grandes rasgos los fenómenos que afectan a las organizaciones por los cambios sociales y económicos del entorno, es necesario realizar una contextualización sobre la cultura organizacional, el clima y el desempeño laboral, para así, después poder hacer una propuesta con base en algunos elementos teóricos y a las necesidades de las empresas.

## **La Cultura Organizacional**

Para poder definir este concepto es necesario, entender que es cultura, para así poder enlazar este concepto con la dinámica de una organización. Para Davis (1993) citado por Delgado y Forero (2003), la cultura se determina por formas de comportamiento, explícitas e implícitas que se adquieren y transmiten por medio de símbolos, lo cual constituye el patrimonio más importante de los grupos humanos. En donde también se incluye la simbología específica de cada sociedad. Según este autor, son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas, las que constituyen el eje principal de la cultura.

Por otro lado, Denton (1991) citado por Delgado y Forero (2003) define la cultura como la herencia social de los miembros de un grupo social, por ende se compone a partir de la conducta aprendida y de los resultados obtenidos a partir de esta, cuyos elementos son compartidos y transmitidos entre los miembros de una sociedad.

De acuerdo con esto, Denton, afirma que tanto las actitudes y los valores, considerando los aspectos psicológicos, como los aspectos materiales, definidos como los objetos usados habitualmente por los miembros de la sociedad, están relacionados con los resultados de la conducta. Estos elementos son compartidos y transmitidos por medio del modelamiento o moldeamiento entre generación y generación de los grupos sociales.

La cultura organizacional, ha sido un tema ampliamente estudiado principalmente por los administradores, y sus aportes teóricos datan de 17 años atrás, gracias a autores como Shein (1991), Reichers y Schneider (1999), Siliceo, Casares y González (2000) y Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs y Poupart (citados por Delgado y Forero, 2003). Por esta razón, a continuación se presenta una serie de

definiciones de la cultura organizacional con la intención de ilustrar los diferentes enfoques de los autores más representativos y mostrar la importancia teórica y práctica de la cultura para el funcionamiento efectivo de las empresas.

Para Schein (1988), citado por González y Parra (2008), la cultura es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas que son aceptadas y practicadas por una comunidad. Además, esto determina los siguientes niveles que puede tener una cultura según el autor. El primero son los supuestos básicos, el segundo son los valores o ideologías, como tercero se encuentra lo que el autor llama los “artefactos”, que son las jergas, las historias, los rituales y la decoración. Y por último, el cuarto, que son las prácticas. Estos dos últimos niveles expresan los valores e ideologías generales de la sociedad.

La cultura organizacional según Barney (1986) citado por Paramo (1998) es un conglomerado complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos. El que permite constituir una ventaja competitiva para la compañía mediante la cual puede ser percibida de manera diferente respecto a sus competidores y consecuentemente generar cierto tipo de diferenciación, incluso con una particular especificidad. De esta orientación hacia la competitividad, la cultura organizacional es vista como un recurso valioso que puede convertirse en una fuente especial de ventajas competitivas sostenidas. (González y Parra, 2008)

Autores como Koonatz y Weihrich (1994) señalan que la cultura organizacional es el modelo generador de conductas, actitudes, creencias y valores compartidos que los miembros de una organización aceptan tener en común. La cultura se puede deducir de lo que los funcionarios dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional, lo que implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período.

Según lo anterior, esto se destaca sobre todos los elementos que le dan significado a la misión de una organización. Se busca responder a las demandas del entorno y lo que le permite al empleado identificarse a sí mismo como parte de un ente que responde a todas sus demandas, puesto que la cultura organizacional representa una percepción común a todos los miembros de una organización. (García, M. 2009)

La definición más difundida de cultura organizacional es la propuesta por Schein (2004) citado por Arriola, Salas y Bernabe (2011) “la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.” (p. 112).

En conclusión, las definiciones anteriores destacan que la cultura organizacional o en muchos casos llamada cultura corporativa es compartida, o sostenida en común, y por ello puede utilizarse como marco básico para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales. También señalan que la cultura es intangible en sus fundamentos, puesto que consiste de creencias, supuestos, valores, normas y marcos de referencia. Y finalmente, plantean que la cultura influye en el comportamiento de los miembros organizacionales.

En este sentido, la cultura determina la construcción de la interacción humana, la cual afecta y es afectada, positiva o negativamente por el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los sistemas culturales organizacionales pueden por un lado, ser considerados productos de la interacción, y por otro lado, influencias condicionantes de la interacción futura.

## **Tipos de cultura organizacional**

Una vez definido la cultura organizacional según la visión de diferentes autores, es importante analizar este concepto de acuerdo a los tipos y sus efectos para los empleados de una organización. Para empezar, está la categorización dada por Handy (1976, citado por Lessem, 1992) en la cual se plantea la existencia de cuatro tipos de cultura organizacional: El primero es la cultura de poder basada en vínculos funcionales especializados y éstos entre más cercanos se encuentren, el poder es mayor y se logra ejercer más influencia en las personas que conforman la organización; el control proviene desde las personas claves y las decisiones son tomadas a partir de la búsqueda del equilibrio entre la influencia y los supuestos de procedimiento.

El beneficio de trabajar bajo esta cultura es que permite actuar de forma rápida y reaccionar efectivamente frente a amenazas del entorno. La desventaja radica en que el progreso de la organización depende únicamente de las habilidades de las personas que se encuentran en el centro.

El segundo tipo según el autor es, la cultura de la función, la cual se establece sobre la lógica y la racionalidad; este tipo de organizaciones se apoyan en las fortalezas de sus bases, sus funciones y especialidades. Y son coordinadas por un grupo de líderes y las funciones del trabajo suelen estar por encima de la persona que lo realiza; con esta cultura se consigue experiencia especializada y predecir el funcionamiento de la compañía.

Como tercer tipo, está la cultura de la tarea, la cual se basa en la experiencia como fundamento del poder y de la influencia para la realización de un proyecto, el poder es usado para unificar la eficiencia y así conseguir que las personas se



identifiquen que los objetivos de la organización. Y Por último, se encuentra el cuarto tipo, definido como la cultura de la persona, que tiene como eje principal el individuo. Estas organizaciones poseen una estructura claramente definida y su objetivo general es servir a las personas que componen la organización. (Delgado y Forero. 2003)

Otros autores que realizan una tipificación de la cultura organizacional son: Sweringa y Wierdsma (1995) quienes a diferencia de los anteriores proponen solo tres tipos de cultura: El primero es también denominado *la cultura de poder*, en la cual el liderazgo se basa inicialmente en el poder, dejando por debajo a la experiencia y el carisma. Sus cuatro indicadores definitivos para la gestión, son la lealtad, la informalidad, la disciplina y la dedicación.

El segundo tipo, es la cultura de roles, en la cual los principios fundamentales son la posición y el estatus que se tiene dentro de la organización, se basa en características tales como la racionalidad, la eficiencia, la estabilidad y el formalismo. Como tercer tipo, es la cultura orientada a las tareas, basada en compartir los valores y las normas con el resto de los miembros de la compañía, todos sus esfuerzos están dirigidos al desarrollo de las tareas de cada integrante; por lo tanto, las personas son conscientes de su responsabilidad individual y colectiva, lo que lleva a que los indicadores de este tipo sean la flexibilidad, la resolución de problemas y la creatividad. (Delgado y Forero. 2003)

Una clasificación más específica, la dan Cameron y Quinn (1999) citados por Martínez, Monserrat y Vega (2013), quienes identifican cuatro grandes tipos de cultura organizaciones dominantes en las empresas: la primera es la denominada *Clan*, en la cual la empresa se percibe como un lugar amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes de la organización, son considerados como mentores y en muchos casos figuras paternas con

profunda llegada al interior de la institución. Los valores de la organización se basan en la lealtad y la tradición.

Otro tipo es el, *Ad-hoc (Adhocracia)*, en donde los miembros perciben la organización como un lugar dinámico para trabajar, en donde se desarrolla el espíritu emprendedor y creativo. Los empleados por esta razón tienden a ser personas creativas y propositivas, y los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Estas organizaciones se basan en la innovación y el constante crecimiento.

El tercer tipo según los autores es el la cultura *Jerarquizada*, en la cual la estructura y la formalización en el trabajo son las características relevantes dentro de la organización. Los líderes de esta organización son buenos coordinadores y organizadores, por lo cual trabajan por mantener la organización cohesionada por medio del cumplimiento de las reglas.

Y por último, es el tipo denominado, *Mercado*, en el cual la organización está orientada a los resultados. Los empleados tienden a ser competitivos y orientados al cumplimiento de las metas. Dado esto, los líderes son directivos exigentes y competidores para llevar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta las anteriores clasificaciones, es necesario definir que el tipo de cultura que se maneje dentro de cualquier organización, va a servir para determinar la forma en la que se debe establecer la planificación estratégica y del recurso humano con el fin de controlar los siguientes procesos: el reclutamiento y selección de personal, y las expectativas de estos al ingreso a la organización; la realización de plan carrera para los funcionarios y políticas a desarrollar; la

programación de desarrollo y capacitación a los líderes de la organización; la carrera profesional y experiencias valoradas y por último, la forma en que se toman las decisiones desde la dirección.

## **El Clima Organizacional**

Otro de los conceptos importantes dentro de este ensayo, es el denominado clima organizacional; el cual ha sido también muy investigado junto al de cultura organizacional, porque determina el ambiente laborar que se vive dentro de una organización y a su vez los niveles de desempeño y satisfacción laboral de los empleados. Constituyéndose entonces un tema relevante para definir el funcionamiento de una organización frente a los demás competidores y al entorno.

Según Pace (1968) citado por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar Y Giraldo (2006), el clima organizacional es el patrón que define las características de la organización con relación a la calidad del ambiente interno que se viva dentro de esta, el cual puede ser percibido por sus miembros como positivo o negativo e influye directamente en sus actitudes.

Flipo (1984) también citado por Vega, *et al* (2006), da una definición de este concepto muy importante porque realiza una analogía con el clima meteorológico, en la cual afirma que el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales de la empresa, sus atributos, su estructura y los tipos de liderazgo que se encuentran dentro de ella y que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y el desempeño de los individuos. Esta analogía es muy importante porque permite entender el impacto del clima organizacional sobre la conducta de las personas, así como la lluvia en muchos casos afecta el estado de ánimo de los individuos.

También García (2007), manifiesta que el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que las personas tienen sobre su medio interno de trabajo, por lo tanto se considera como el resultado de la interacción de los motivos internos de las personas, los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha interacción. También, manifiesta que está integrado por las características propias de la organización, que la definen y la diferencian de las otras organizaciones.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones aportadas por diferentes autores, el clima organizacional, es entendido como un fenómeno social que parte de la interacción de las personas que hacen parte de una organización con su grupo y con las condiciones de trabajo con las que cuenta. Donde el resultado es un conjunto de experiencias individuales y grupales que determinan la percepción de la empresa y el nivel de satisfacción con esta, y por lo tanto el grado de compromiso que se tiene con la organización.

### **Tipos de clima organizacional**

Aunque este tema ha sido estudiado por varios autores, pocos han dado una clasificación importante sobre los tipos de clima organizacional que se pueden encontrar en una empresa. Pero García e Ibarra (sf) citan en su artículo a Brunet (2007), quien teniendo en cuenta la teoría de los sistemas, clasifica el clima organizacional, en los siguientes tipos.

### El Clima de tipo autoritario.

En este tipo, la dirección de la organización no tiene confianza en sus empleados. Las decisiones y los objetivos son planteados por los líderes de la empresa y se distribuyen las tareas de forma descendente, por lo tanto la comunicación que existe por parte de la dirección con sus empleados es solo en forma de directrices e instrucciones específicas. Los empleados suelen trabajar dentro de un ambiente de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de recompensas.

### Clima de tipo autoritario paternalista.

En este tipo de clima los directivos de la organización tienen una confianza condescendiente en sus empleados. Esto quiere decir que la mayoría de las decisiones se toman por los directivos, pero otras son permitidas a los cargos bajos. Con este tipo de clima, los directivos juegan mucho con las necesidades psicológicas de los empleados, pero en la mayoría de casos la impresión que se mantiene es que se trabaja bajo un ambiente estable y bien estructurado.

### Clima de tipo participativo.

La característica principal de este tipo, es la confianza que tiene la dirección en sus empleados, por lo tanto aunque varias decisiones son tomadas por la dirección, otras tantas la toman los subordinados. Este tipo de clima presenta un ambiente altamente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar y se busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.

### Clima de tipo participativo en grupo.

También se caracteriza como el anterior en la confianza hacia los empleados, pero en este caso la toma de decisiones es su mayoría está manejada en toda la organización y muy bien integrada a cada uno de los niveles. Existe una relación de amistad y confianza entre todos los miembros de la organización, por lo cual todos forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Es importante mencionar, que todos los tipos de clima mencionados son válidos y pueden ser de gran utilidad para determinada empresa debido a su *core bussiness*. Pero el objetivo de mostrar estos tipos de clima, así como el objetivo de haber mostrado los tipos de cultura organizacional, es que al momento de realizar las propuestas para responder la pregunta inicial de este ensayo, se pueda definir el tipo más efectivo para las empresas en general.

Está claro que el clima organizacional de una empresa define las relaciones de los empleados con sus compañeros y con sus líderes, así como también la forma en que estos perciben el entorno laboral, entonces se puede definir el clima organizacional como un determinante del desempeño laboral de los empleados. Por esta razón, a continuación se va a realizar una contextualización sobre este concepto.

### **Desempeño Laboral**

En muchas ocasiones cuando se busca definir el desempeño laboral de un trabajador lo primero que se viene a la mente son los indicadores que se han establecido para evaluar el cumplimiento de unas funciones específicas y se deja

de lado el factor conductual y social de los trabajadores, que como ya se ha mencionado en este ensayo, determina el actuar dentro de una organización.

Autores como D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), definen el este constructo, como el nivel de ejecución que alcanza el trabajador en lograr las metas propuestas dentro de la organización en un tiempo específico. Por lo tanto, según el autor el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles. (Araujo y Leal. 2007)

Araujo y Leal (2007) citan en su investigación sobre la inteligencia emocional y el desempeño laboral a Stoner (1994) quien definió el desempeño laboral como la forma en que los empleados trabajan para alcanzar las metas comunes de forma eficiente y sujetos a unas reglas previamente establecidas. Lo que conlleva a pensar que la base de esta definición es la ejecución de las tareas de forma eficiente por parte de los empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Visto lo anterior, se entiende entonces que el desempeño define la capacidad de una persona para crear, ejecutar y generar trabajo en un corto tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad. Pero con estas definiciones se sigue dejando de lado el determinante psicosocial del desempeño laboral. Por esta razón, se trae a colación, la definición de Chiavenato (2002, p. 236), en la que se expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Entonces, lo que determina el desempeño no solo es la capacidad de hacer el trabajo sino también la motivación del individuo hacia éste. Una definición más

integral dada por Romero y Urdaneta (2009) plantea que el desempeño está determinado por las habilidades, la motivación y la percepción que tiene el individuo sobre su trabajo y esto se combina para generar un rendimiento específico, a su vez esto genera recompensas, que en el caso de ser juzgadas como equitativas por el empleado originaran la satisfacción y el buen desempeño. Esto influirá de nuevo en la motivación del individuo, por lo cual el desempeño se entiende como un proceso circular.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

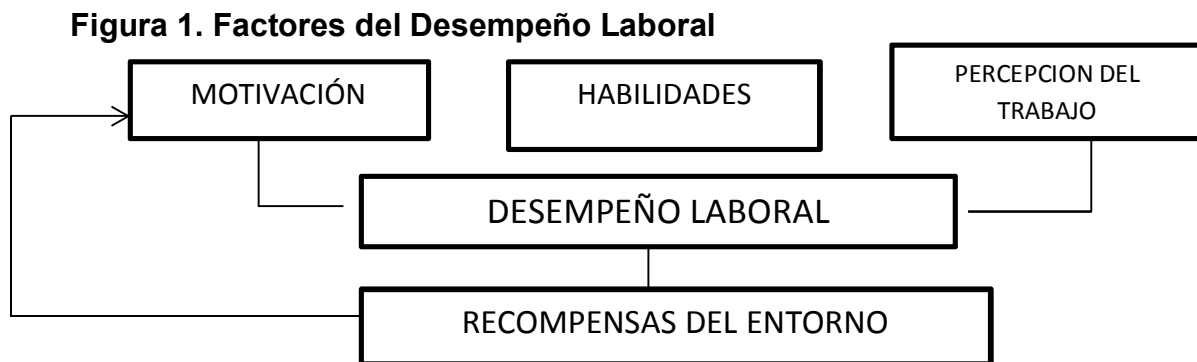
Es de gran importancia revisar qué factores se encuentran relacionados e influyen directamente en el desempeño de las personas dentro de una organización para así definir acciones para mejorar dentro de la empresa, que aseguren un desempeño adecuado en su trabajadores y así lograr el cumplimiento de los objetivos planteados desde su plataforma estratégica y evitar todos los fenómenos que se han mencionado en este escrito.

El primer factor que influye es la satisfacción hacia el trabajo, el cual se entiende como el conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes. Otro factor es la autoestima, que se refiere al concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, y el cual le va permitir adaptarse dentro de una organización y buscar un reconocimiento en el equipo de trabajo y generar satisfacción laboral, anteriormente descrita. (Quintero, Africano y Faria. 2008)

El trabajo en equipo es otro factor influyente en el desempeño laboral porque cuando los trabajadores se reúnen para conformar un equipo con el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades, se generan relaciones de cohesión y



uniformidad en los miembros mejorando el ambiente dentro de la organización. Otro factor es la motivación, el cual se entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo. Lo cual si se enlaza con la dinámica empresarial, este factor da la base del desempeño y controla que se cumpla o no una tarea. (Quintero, Africano y Faria. 2008)



Fuente. Elaboración del autor.

### La Propuesta

Una vez revisados los fenómenos que las empresas han empezado a vivir debido a los cambios económicos y sociales de los últimos años, así como los conceptos de cultura y clima organizacional y desempeño laboral, se puede entrar en la formulación de una propuesta que permita responder la pregunta planteada al inicio del ensayo, la cual hace referencia a la forma en que la cultura organizacional puede ayudar a la compañía a mantener el clima organizacional y el desempeño laboral en un nivel óptimo sin verse afectados por los demandas del entorno.

De acuerdo a la literatura revisada, es claro que la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que tienen los individuos pertenecientes a una organización, la cual determina las relaciones que se manejan dentro de la empresa y las conductas de los trabajadores. Resultado de esto, está entonces la

percepción que tiene el trabajador de su lugar de trabajo y su nivel de satisfacción, lo que se define como el clima organizacional y que genera en el individuo un nivel de bienestar y motivación evidente en el desempeño laboral.

Entonces, se puede decir que la cultura organizacional define en la empresa el modelo con el que se va a administrar el recurso humano, por lo tanto se convierte en un proceso que debe ser formulado desde la creación de la empresa en el mejor de los casos, pero que también es posible modificarla con la organización en funcionamiento y así generar el cambio organizacional pertinente.

Y ¿Cómo se establece o se cambia la cultura organizacional? A continuación en esta propuesta se realizara un análisis propio de cada uno de los procesos organizacionales que dependen en primer nivel de la cultura organizacional y su forma de mejorarlos para asegurar el mantenimiento de la compañía en su entorno.

### **La importancia de la Plataforma Estratégica**

Según Scott (sf) la plataforma estratégica de una compañía está compuesta principalmente por la misión, la visión, las políticas y los principios organizacionales escogidos por los dueños de la empresa y la cual va a permitir definir el norte hacia donde todas las personas que hagan parte de esta deben ir. La misión es entendida como la razón de ser de la entidad, presenta los valores y el papel que se quiere logra dentro de la sociedad.

La visión, es la declaración de a dónde quiere llegar la organización en un tiempo específico. Esta es de gran importancia porque le permite a los trabajadores entender el para que de su trabajo y las metas propuestas por la organización. Las políticas, por su parte, definen las normas y son el pilar para la toma de

decisiones dentro de la empresa. Por ultimo están los principios, los cuales son el conjunto de valores, creencias y normas éticas que gobiernan la organización, por lo cual estos constituyen la base de la cultura organizacional.

Entonces, es en esta parte donde la empresa debe comenzar a formular una misión y una visión en las que se manifieste la importancia del recurso humano de la compañía para hacer lo que se quiere y llegar a donde los directivos se han propuesto. Esto logra en los empleados un compromiso y una fidelidad ante la organización porque se sienten parte de esta y así se evita la rotación por factores como la insatisfacción y el cansancio laboral.

Como empresa también se deben definir políticas claras y amigables para los trabajadores, porque si están son percibidas como aversivas o amenazantes, es de esperar que no sean cumplidas por aceptación propia sino por miedo al castigo, desencadenando esto en frustraciones en los trabajadores y un clima laboral no adecuado para la organización. Están por otro lado, los principios, los cuales deben ser los pilares para las relaciones que se manejen dentro de la organización, permitiendo identificar un estilo de vida organizacional basado en valores compartidos por todos los miembros.

La revisión de la plataforma estratégica en pro de la cultura organizacional le permite a las empresas analizar el ambiente que se quiere tener dentro de su organización, el tipo de relaciones interpersonales de los miembros y de qué forma quiere que sus empleados trabajen para llegar a los objetivos. Si la empresa define una plataforma estratégica solo para cumplir con los objetivos financieros y deja de lado el recurso humano, es de esperar que los fenómenos sociales afecten la calidad de vida de sus empleados y esto repercuta en la dinámica al interior de la organización.

## **Evaluar la cultura existente**

Este paso, aplica claramente para las empresas que ya están consolidadas y que a lo largo de su funcionamiento han constituido una cultura organizacional al azar y sin revisiones previas. Sánchez, M (2010) asegura que las creencias y los valores que integran la cultura organizacional son los responsables de las decisiones que se toman dentro de una empresa. Imagínese entonces si la cultura se ha definido de forma aleatoria y sin intervención de la dirección, es de esperar que las decisiones que se toman, puedan llegar a tener un grado de efectividad muy poco y un alto riesgo para la organización.

Existen varios métodos estadísticos para medir la cultura, pero lo más importante es que al revisarla se evalúen las creencias y percepciones que influyen en las conductas actuales de los empleados. Y el mejor resultado de esto se logra empezando por los líderes de la organización, porque la mayoría de los trabajadores siempre tienden a seguir la conducta y a percibir el trabajo como lo hacen sus líderes.

Según Jiménez, J (sf) la experiencia de varias empresas demuestra que cuando los líderes de las compañías examinan sus propias creencias y percepciones sobre el cómo se deben hacer las cosas en la organización, el proceso de cambio tiene un buen comienzo. Después de esto es más fácil junto con los demás empleados construir un ambiente definido por creencias y valores claros y comprensibles para todos que permitan que los integrantes de la organización se sientan seguros y cómodos para poner sus competencias y habilidades en práctica.

## **Definición de la nueva cultura**

Cuando ya todos los miembros de la organización, desde la cima hasta la parte baja del organigrama, han evaluado sus creencias y percepciones frente al trabajo, entendiendo así la importancia de estas en su desempeño es el momento entonces de definir las conductas deseadas para la organización. Se requiere como argumenta Jiménez, J (sf), definiciones muy claras sobre el rendimiento y las conductas que se esperan de ellos. De lo contrario, los trabajadores tenderán a sentir mucha confusión sobre qué hacer y cómo hacerlo de manera coherente con los valores definidos.

Jiménez, J (sf), manifiesta que “cuando los valores dejan de ser enunciados y los líderes los convierten en conductas concretas, sus equipos de trabajo adquieren de manera inmediata orientaciones específicas para el trabajo. Esta es la manera sustentable de sembrar cultura en las organizaciones: Los líderes actuando como tutores en la cotidianidad de sus equipos”. Esto muestra la importancia que tiene el influencia dentro de las organizaciones, lo que haga un líder será seguido y aceptado en la mayoría de los casos por sus colaboradores.

### **Implementación de la cultura organizacional**

Una vez revisada la plataforma estratégica, la cultura existente y definida la nueva cultura que se quiere empezar a vivir dentro de la organización, es necesaria implementarla en todos los procesos organizaciones que gestionan el talento humano dentro de una empresa, tales como reclutamiento y selección de personal, formación y capacitación y bienestar laboral. A continuación se presentara la forma en que se pueden intervenir estos procesos.

- **Reclutamiento y Selección:** Este proceso se define como la actividad estructurada y planificada con el cual se atrae, evalúa e identifica, con carácter predictivo, los perfiles ocupaciones de un grupo de personas con el fin de evaluar cuál es más apto o más cercano al conjunto de características

determinadas previamente por la organizaciones y las cuales van a asegurar un desempeño eficaz y eficiente del trabajador. (Morales, S. 2004)

Lo primero que se define dentro de este proceso son todos los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse efectivamente en determinado cargo y si se adaptara a la cultura de la empresa, a esto se le llama perfil de cargo. Después de esto se definen las pruebas y la forma de evaluar el candidato con el fin de asegurar la medición precisa de las competencias laborales requeridas.

Entonces, es claro que el proceso de reclutamiento y selección en una compañía es el primero que nos permite asegurar el cumplimiento de la cultura organizacional por parte de los empleados porque es con el que atraemos e ingresamos a las personas con las creencias y los valores más acordes a los de la organización, asegurando así un mayor grado de adaptación y adherencia al equipo de trabajo.

- Formación y Capacitación: Este es uno de los procesos más importantes dentro de una organización porque es en gran medida el que permite que se superen las condiciones adversas del entorno y se mantenga al trabajador dentro de la compañía. Pero desgraciadamente es uno de los menos usados por las empresas porque lo ven como un costo y no como un beneficio, en razón a que solo es usado para corregir las debilidades de los empleados y no para formarlos como realmente debe ser.

Como afirma Morales, S. (2004) el proceso de formación y capacitación a los empleados de una compañía, debe ir más allá de la enseñanza técnica para las tareas, debe estar enfocada al crecimiento personal y social del individuo. Logando con esto trabajadores más integrales, conocedores de su rol en la

Organización, capaces de proponer, con mejores herramientas para mejorar su desempeño y con sentido de pertenencia y agradecimiento a la organización, esto conlleva a un empleado que va a trabajar en pro de su organización y no va a buscar otra donde si tenga la oportunidad de crecimiento.

- Bienestar Laboral: Se entiende por este concepto según Calderón, G., Murillo, S y Torres, K (2003), la calidad de vida del empleado dentro de la organización, la cual se evidencia en la actitud y la percepción general que se tiene frente a la cantidad de recompensas que recibe el trabajador y la cantidad que cree debe recibir. Esto quiere decir que el bienestar es el resultado de la búsqueda de la empresa por darle al trabajador beneficios justos frente a su trabajo y que le mejoren su calidad de vida.

Con base en esto, las empresas requieren generar un programa de bienestar acorde a los empleados y la cultura organizacional, porque si determinada organización tiene una cultura autoritaria, el bienestar de los trabajadores será definido por lo que creen los líderes que ellos necesitan y no realmente por las necesidades de estos. Por esto, es necesario incluir no solo al trabajador sino también a las familias presentando beneficios como subsidios de vivienda, jornadas recreativas o de salud, entre otros.

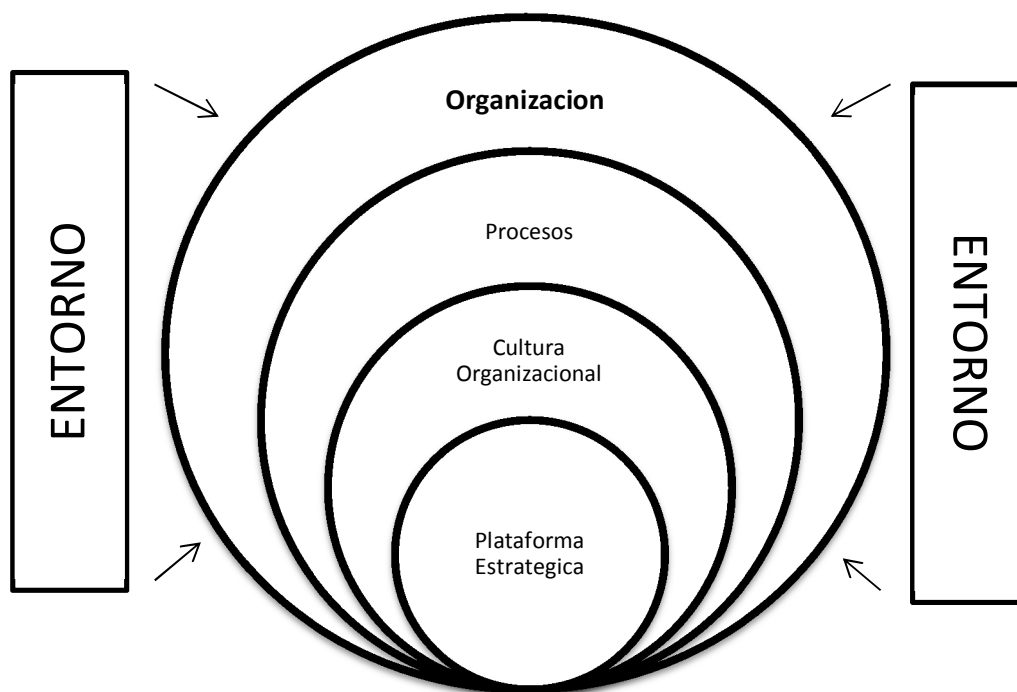
El objetivo de estos programas teniendo en cuenta el tema de esta investigación, se da por el interés que demuestra la organización por la vida y la familia del empleado y así colaborar altamente en el bienestar y mejoramiento de las condiciones sociales de la comunidad y por ende de un país.

En conclusión la propuesta de este ensayo está enfocada a la definición de una cultura organizacional clara dentro de la empresa con el objetivo de plantear las creencias y los valores con los que los empleados se sientan identificados y se

sientan parte de la misión y la visión de la compañía. Después de esto, es necesaria la inclusión de esta cultura a los procesos organizacionales anteriormente mencionados porque son los que trabajan con y para la gente, con el objetivo final de consolidar una empresa con bases sociales que permitan sostenerse frente a las demandas del entorno.

A continuación se presenta la propuesta en un modelo gráfico, que resume los conceptos y procesos explicados a lo largo de este ensayo y su relación con los cambios económicos y sociales del entorno.

**Figura 2. Modelo para la implementación de la Cultura Organizacional propuesto.**



Fuente. Elaboración Propia.



## **Conclusión**

Después de la contextualización y la propuesta realizada a lo largo de este ensayo sobre la cultura organizacional, se puede concluir con la respuesta a la pregunta planteada al inicio de este texto, la cual plantea la funcionalidad de la cultura organizacional en el mantenimiento del desempeño laboral y el clima organizacional en las empresas frente a todos los cambios del entorno.

Se entiende entonces, como cultura organizacional, el conjunto de creencias y percepciones que tienen los empleados sobre la empresa y que define el tipo de relaciones que se establecen en la organización y la identidad de esta. Por lo tanto, si los empleados perciben que su empresa es un lugar en donde se desarrollan integralmente como seres humanos y reciben recompensas importantes para su vida, el desempeño será óptimo y el clima organizacional será satisfactorio para todos los empleados.

Pero ¿Cómo lo anterior le sirve a las empresas para afrontar los cambios del entorno? Para responder esta pregunta, vale la pena primero, poner el ejemplo de la empresa Google; es de conocimiento de muchos que esta organización maneja una cultura organizacional tipo “Ad-hoc” en la que los empleados trabajan en un lugar dinámico y sus valores son el emprendimiento y la creatividad. Lo que ha hecho, que sea un lugar el de trabajo soñado por muchos y aunque el mercado cambie, se consolide como una empresa sólida gracias a sus empleados y el desempeño de estos.

Entonces, la cultura organizacional se convierte en una ventaja competitiva para las empresas porque asegura en un mundo donde la competencia no solo se da entre empresas sino también entre los profesionales, una organización que

busque el crecimiento del empleado como uno de sus pilares de la cultura organizacional, va a asegurar el compromiso y la lealtad de este.

Por lo cual, es necesario que las empresas empiecen a consolidar los procesos organizacionales basados en la cultura organizacional y pensados en el bienestar de los trabajadores. Un empleado con compromiso hacia la compañía, es un empleado que da más de lo que esta espera en su desempeño, desencadenando en un cumplimiento de las metas en mayor nivel y un posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para finalizar, las empresas deben entender que el mundo sigue cambiando y las organizaciones deben adaptarse a esto, pero la necesidad de darle la importancia debida al trabajador y generarle opción de bienestar nunca cambia desde la perspectiva de un clima organizacional y un desempeño laboral óptimos.

## Referencias

- Alles, M .2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ed. Granica.
- Araujo, M. y Leal, M. 2007. "Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las instituciones de Educación Superior Publicas." Publicaciones Universidad Rafael Belloso Chacin 4.(2) p. 132 – 147.
- Arriola, M., Salas, E. y Bernabe, T. 2011. "El Clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional." *Revista Ciencia Estratégica*. 19 (25) p. 109 – 127.
- Calderón, G., Murillo, S y Torres, K. 2003. "Cultura Organizacional y Bienestar Laboral." *Cuadernos Administrativos de Bogotá*. 16 (25) p. 109 – 137.
- Castro, A y Lupano, M.L. 2005. "Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida." *Boletín de Psicología*, No. 85, p. 89-109.
- Delgado, L. y Forero, C. 2003. "*Estado del arte* de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de Psicología de Bogotá, adscritas a Ascofapsi." Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- García, G. 2007. Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo. *Porik AN*.
- García, M .2009. "Una aproximación al concepto de cultura organizacional." *Universitas Psychologica*. 5 (1) p. 163 – 174.
- García, M y Ibarra, L .sf. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.
- Gómez, D y Sarsosa, K. 2011. "Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali." *Pensamiento Psicológico*. 9. (17) p. 57 -68.
- González, J y Parra, C. 2008. "Caracterización de la Cultura Organizacional. Clima Organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial." *Pensamiento y Gestión*. 25. p. 40 - 57

Jiménez, J .sf. Desarrollando una cultura organizacional. Tomado el día 21 de Febrero de la página web <http://www.cograf.com/site/wp-content/uploads/2014/01/DesarrollandoCultura.pdf>

Martínez, R. Monserrat, M. Y Vega, J .2013. "Cultura Organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México." *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8 (2) p. 1293 – 1300.

Morales, S. 2004. "La Selección de personal como reflejo de la cultura organizacional." *Revista Electrónica de Psicología Social*. No. 8.

Peralra, M. 2005. "Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un Call Center en Bogotá (Colombia)." *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*. N° 15. p. 51-73.

Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. 2008. "Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago." *Revista NEGOTIUM*. 3 (9) p. 33 - 51

Romero, F y Urdaneta, E. 2009. "Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas." Publicaciones Universidad Rafael Beloso Chacin. 7 (4) p. 66 – 79.

Sánchez, M. 2010. "Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato." Universidad Autónoma de Querétaro.

Scott .sf. Manual de Planeación Corporativa para Empresas de Aseguramiento den Salud en Colombia. Tomado el día 22 de Febrero de la página web <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/plataforma%20estrategica.html>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. 2006. "Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994 – 2005)" *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*. 2 (2) p. 329 – 349.